

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A relação entre a componente variável do salário e o bem-estar nos  
trabalhadores de *contact center*: O papel mediador da motivação**

**Filipe Miguel Martins Manita**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações)**

**2018**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A relação entre a componente variável do salário e o bem-estar nos  
trabalhadores de *contact center*: O papel mediador da motivação**

**Filipe Miguel Martins Manita**

**Dissertação Orientada pela Professora Doutora Vânia Sofia Carvalho**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das**  
**Organizações)**

**2018**

## **Agradecimentos**

Para começar, gostaria de agradecer a toda a minha família, por todo o apoio e carinho demonstrado ao longo de todo o meu percurso acadêmico. Em especial, gostaria de agradecer aos meus pais, por me terem sempre ajudado em tudo o que precisei e por terem especial influência na pessoa em que me tornei. Aos meus irmãos e aos companheiros, por todos os momentos de felicidade e diversão e serem também uma influência e uma inspiração muito positiva no dia-a-dia. Agradeço também aos meus avós, aos meus tios e aos meus primos, porque terem sempre demonstrado interesse no meu percurso acadêmico.

À professora Maria José Chambel e à professora Vânia Carvalho, por orientarem, apoiarem e ajudarem na realização desta dissertação com muito empenho, vontade e persistência e acima de tudo, por contribuírem para o desenvolvimento do conhecimento na área da psicologia dos recursos humanos. Agradeço também aos restantes professores deste núcleo de mestrado, por contribuírem para a minha formação académica.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus amigos, que são também uma parte muito importante da minha vida e ao longo de todo este percurso proporcionaram-me momentos de muita felicidade, descontração e boa-disposição.

De mim para vocês, um sentido obrigado!

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>1</b>
<b><i>Abstract</i> .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Componente variável do salário.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Bem-estar (Burnout/Engagement) .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Teoria da Autodeterminação (<i>Self-Determination Theory</i>).....</b>	<b>9</b>
<b>3. Método.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Amostra .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Procedimento .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Medidas .....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Métodos de Análise de Dados .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Resultados .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Discussão dos resultados .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>24</b>

## Resumo

A investigação em *contact center*, ao longo dos anos, tem demonstrado que os colaboradores demonstram baixos níveis de bem-estar, causados seja pela natureza do trabalho em si ou por aspetos exteriores a isso, como as políticas salariais e de recompensas. A presente dissertação tem como objetivo analisar os efeitos da componente variável do salário na motivação autónoma e no bem-estar (i.e., *engagement* e *burnout*) de colaboradores em contexto de *contact center* e verificar se a motivação autónoma constitui um mecanismo explicativo na relação entre a parte variável do salário e o bem-estar. Para tal, este estudo contou com uma amostra de 2094 colaboradores de um *contact center*. Os resultados demonstraram que a componente variável do salário contribui significativamente para o aumento do *engagement* e da motivação autónoma. Além disso, verificou-se que a motivação autónoma medeia a relação entre a parte variável do salário e o *engagement*. Contudo, estabelece um efeito indireto entre a componente variável do salário e o *burnout*. Tendo em consideração os resultados obtidos, são discutidas as implicações teóricas e práticas, bem como investigações a realizar no futuro.

**Palavras-chave:** componente variável do salário, *burnout*, *engagement*, motivação autónoma, *contact center*.

## Abstract

Over the years, the research in the field of contact centres has demonstrated that the workers show low levels of wellbeing, either caused by the nature of work or by elements outside that nature, like wage and reward policies. The purpose of the present dissertation is to analyse the effects of the variable component of salary on autonomous motivation and wellbeing (i.e., *engagement* and *burnout*). For such, this study had a sample of 2094 contact centre employees. The results demonstrated that the variable component of salary significantly contributes to the increase of *engagement* and autonomous motivation. Besides that, it was verified that autonomous motivation mediates the relationship between the variable component of salary and *engagement*. However, autonomous motivation established an indirect effect between the variable component of salary and *burnout*. Considering the results, the theoretical and practical implications are discussed, such as future investigations.

**Key words:** variable component of salary, *burnout*, *engagement*, autonomous motivation, contact center.

## 1. Introdução

O trabalho em *contact center* é habitualmente caracterizado como sendo realizado de forma isolada e monótona, com recurso a guiões que estruturam e tornam previsíveis o diálogo e a elevada monitorização eletrónica por parte da empresa, aumentando o nível de controlo sobre o trabalho. Desta forma, o elevado nível de controlo, a duração e a intensidade do trabalho podem levar à exaustão física, mental e emocional dos colaboradores (Frenkel, Tam, Korczynski & Shire, 1998; Taylor e Bain, 1999).

Deste modo, o trabalho neste sector é associado a consequências negativas como stress, conflito trabalho-família, menor bem-estar, elevados níveis de *turnover* e absentismo, elevada carga de trabalho, baixo nível salarial, estagnação na carreira e, principalmente, *burnout* (Holman, 2002; Bordoloi, 2004; Tuten e Neidermeyer, 2004; Sawyerr, Srinivas & Wang, 2009; Ro e Lee, 2017). Estas surgem a partir da natureza do trabalho, ou seja, as práticas de monitorização eletrónica e tradicional, a interação com clientes abusivos e de trato difícil, a falta de variedade de tarefas, a elevada carga de trabalho e pressão para atingir objetivos, a utilização de *scripts* nas conversas, o foco da gestão na quantidade de trabalho realizado, e falta de recompensas (Aiello e Kolb, 1995; Deery, Iverson & Walsh, 2002; Oh, Park & Bo, 2017; Smith et al., 1992, citado por Castanheira e Chambel, 2010; Lewig e Dollard, 2003; Taylor e Bain, 1999). Contudo, neste sector existem também diversos métodos para melhorar o dia-a-dia dos trabalhadores, como os recursos disponíveis no trabalho e a perceção de que o trabalho é compreensível e significativo, a justiça percebida quanto à política salarial e de recompensas, a autonomia, o controlo sobre o trabalho (e.g., falar com os clientes sem guião), as relações de trabalho positivas, a utilidade da avaliação de desempenho, a adequação da formação, a variedade de tarefas, a ênfase na qualidade de serviço, as oportunidades de progressão na carreira, o reconhecimento do desempenho, o suporte por parte da chefia, e particularmente, a atribuição de recompensas, isto é, de uma componente variável do salário (Batt e Appelbaum, 1995; Frenkel et al., 1998; Deery et al., 2002; Holman, 2002; Lewig e Dollard, 2003; Ro e Lee, 2017; van der Westhuizen e Bezuidenhout, 2017). Não existindo investigação quanto aos efeitos que a atribuição de uma componente variável do salário através do desempenho possa ter nos trabalhadores (nomeadamente, ao nível do bem-estar), os objetivos desta dissertação são demonstrar o efeito positivo que a componente variável do salário tem no bem-estar (i.e., *engagement* e *burnout*) e na motivação (i.e., motivação autónoma) dos colaboradores e demonstrar que esta última variável poderá funcionar como um mecanismo explicativo da relação entre as restantes variáveis. Atualmente, existe um maior

número de investigações a demonstrar a relação positiva entre a motivação autónoma e o bem-estar do que a relação negativa entre a motivação controlada e o bem-estar e apesar das recompensas contingentes ao desempenho poderem estar relacionadas a um menor bem-estar, não existe ainda investigação significativa que comprove essa relação (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). A nível de contributos, salienta-se uma melhor compreensão dos efeitos que as recompensas contingentes ao desempenho têm no bem-estar dos trabalhadores em *contact center*, principalmente através do potencial efeito mediador da motivação e um melhor entendimento de como é que a implementação e manutenção das recompensas contingentes ao desempenho podem gerar consequências positivas para os colaboradores e respetivas organizações.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1 Componente variável do salário**

Em qualquer contexto laboral, podem ser implementadas três tipos de recompensa contingente ao colaborador: contingente ao *engagement*, consoante o envolvimento demonstrado na realização das tarefas; contingente à concretização (*completion-contingent*), consoante as tarefas completadas; e contingente ao desempenho, consoante o cumprimento de requisitos de excelência quanto às tarefas (Deci et al., 2017). Neste último caso, é oferecida uma recompensa contingente a um determinado nível pré-determinado de desempenho (Gilbreath e Harris, 2002), medido por resultados ou comportamentos (Gerhart e Fang, 2015; Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik & Forest, 2016). Isto é, cada trabalhador recebe além do seu salário base, uma componente variável do salário, a qual é atribuída de acordo com certos parâmetros definidos e pode ser dividida em três categorias: programas de incentivo individual (e.g., comissões); incentivos baseados na equipa; incentivos baseados na organização (e.g., partilha de lucros).

No sector dos *contact center*, é comum os colaboradores obterem uma componente variável do salário, a partir de requisitos definidos pela empresa. A adaptação a necessidades específicas do cliente, nos últimos anos, permitiu a implementação de tecnologias de informação que auxiliam os colaboradores a desenvolverem conhecimento, competências e a interação com os clientes. Esta adaptação permitiu também o desenvolvimento de ferramentas de monitorização do trabalho, servindo para medir rigorosamente o desempenho dos colaboradores e providenciar, continuamente, informação coletiva e/ou individual aos mesmos, estabelecendo ou reforçando normas de desempenho. Considerando a utilidade deste tipo de

procedimentos, algumas empresas utilizam a informação proveniente dos mesmos para atribuírem uma componente variável do salário aos seus colaboradores. Um aspeto importante dos *contact center* e que pode determinar a implementação de recompensas é o foco da gestão na qualidade e na quantidade de trabalho produzido. Segundo Taylor e Bain (1999), o foco na quantidade reduz a qualidade do serviço e os níveis de *commitment* e motivação dos trabalhadores, contudo o foco na qualidade reduz os níveis de produtividade da empresa e face a este dilema, muitos empregadores introduzem uma variedade de incentivos financeiros e não financeiros, de forma a melhorar a retenção dos colaboradores. De um modo geral, os sistemas de recompensa baseados no desempenho podem configurar benefícios ou malefícios, dependendo de como são desenhados e implementados. Por um lado, é recrutado e selecionado pessoal competente e qualificado, os colaboradores e equipas de trabalho estão mais motivados e têm mais vontade em integrar tarefas desafiantes, alcançam-se rapidamente objetivos organizacionais com um elevado nível de *commitment* no trabalho e acabam por ser forçados a desempenharem o trabalho em circunstâncias incertas, com resultados que podem salvaguardar a organização (Hamukwaya e Yazdanifard, 2014). Por outro lado, estes sistemas podem estar associados a problemas na avaliação de desempenho, à desconsideração, por parte dos colaboradores, das tarefas não recompensadas, à menor motivação em colaboradores pouco ou nada recompensados e a mais competição em vez de cooperação (Hamukwaya e Yazdanifard, 2014), considerando ainda que a utilização de recompensas no desempenho diário das tarefas não deve ter uma importância extrema, pois os colaboradores desempenham o trabalho para o qual foram contratados (Sajuyigbe, Bosede & Adeyemi, 2013).

Atualmente, considera-se importante analisar e ponderar os efeitos do nível salarial e das recompensas no bem-estar, essenciais na avaliação dos programas de compensação. Contudo, existe pouca investigação centrada na relação entre a remuneração fornecida pelo desempenho e indicadores de bem-estar (Deci et al., 2017).

O efeito da atribuição da componente variável do salário pelo desempenho no bem-estar não é consensual. Tem-se salientado como efeitos negativos: a redução da motivação intrínseca e da motivação para outras tarefas igualmente importantes; a redução da cooperação entre colaboradores e departamentos; o aumento da motivação negativa, ou seja, aumento dos comportamentos contraproducentes ao bem-estar organizacional (e.g., orientação a curto-prazo partindo da clarificação dos parâmetros da recompensa); a procura de alcançar os objetivos sem considerar a interdependência; o elevado ressentimento dos colaboradores, interpretando a recompensa como um meio de controlar o comportamento e resultando em atitudes negativas



(Gilbreath e Harris, 2002). No entanto, são também expostos argumentos que defendem os efeitos positivos da parte variável do salário baseada no desempenho. Gilbreath e Harris (2002), na sua meta-análise e à semelhança de demonstrarem os efeitos negativos, demonstraram também os efeitos positivos da atribuição de recompensas, dos quais se destacam: o aumento da motivação, ao criar-se a expectativa de um potencial estado acompanhado por emoções positivas; a demonstração de um bom desempenho, dado que o sistema de recompensas torna os colaboradores mais focados e motivados em atingirem a eficiência; a melhor clareza de papéis dos colaboradores, porque tanto a gestão é estimulada a clarificar as operações, papéis e responsabilidades dos colaboradores, como a implementação deste tipo de sistema cria a possibilidade de encorajar os trabalhadores a procurar e partilhar mais informação relacionada com o desempenho e porque é dado *feedback* único e/ou adicional, de carácter informativo, quanto ao desempenho alcançado. Por fim, Durant, Kramer, Perry Mesch e Paarlberg (2006), através de uma revisão de literatura, verificaram que a presença de recompensas aumenta a percepção dos trabalhadores quanto à importância dos objetivos e o *commitment* com os mesmos.

Ao comprovar-se que a componente variável do salário tem efeitos positivos nos colaboradores, alguns autores apontam sugestões para uma boa implementação de um sistema de recompensas, por forma a atenuar os eventuais efeitos negativos. Gilbreath e Harris (2002) concluem que o desempenho deve ser avaliado com medidas objetivas e que os programas de recompensa não devem ser utilizados apenas para manterem os colaboradores motivados, devendo existir uma mistura de recompensas (e.g., mais dias de férias), pois embora certos colaboradores gostem de recompensas financeiras, nem todas as necessidades são satisfeitas quando o comportamento é influenciado apenas por fatores monetários. No mesmo sentido, alguns autores consideram que para garantir o bem-estar dos colaboradores deve ser dada mais importância ao salário base ao considerarem-se práticas que aumentem o *engagement* dos colaboradores, dada a sua relação positiva com a motivação autónoma (motivação que permite às pessoas realizarem as atividades por prazer, interesse e porque se atribui um certo valor e significado às mesmas), ou fornecer um pagamento equitativo não contingente ao desempenho em conjunto com um contexto de trabalho de suporte à autonomia, para aumentar o bem-estar (Kuvaas et al., 2016; Deci et al., 2017). Na mesma linha, Sajuyigbe et al. (2013) defendem que as organizações devem fazer uso de recompensas extrínsecas e intrínsecas para motivar os colaboradores a alcançar objetivos, respeitando as necessidades de cada um e incutindo maior participação ao determinar o que lhes é fornecido. As recompensas extrínsecas são, por exemplo, bónus de desempenho, promoções ou comissões enquanto que as recompensas

intrínsecas não são monetárias e baseiam-se, por exemplo, no reconhecimento social, elogios ou feedback positivo (Sajuyigbe et al., 2013).

Em termos empíricos também são controversos os resultados das recompensas associadas ao desempenho. Num estudo meta-analítico (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010), apesar de ser encontrada uma fraca relação entre o nível salarial e a satisfação com o trabalho ou com o salário, foi encontrada uma forte relação entre o nível salarial e a satisfação geral dos colaboradores. Holman (2002), por sua vez, alertou para potenciais consequências negativas, no caso dos colaboradores perceberem que o vencimento recebido não espelhava o seu nível de esforço e sentirem menos entusiasmo com as tarefas a realizar. No mesmo sentido, Shirom, Westman e Melamed (1999) salientaram o efeito prejudicial da remuneração associada ao desempenho, ao revelarem que esta tem um impacto positivo no *distress* psicológico, nas queixas somáticas e na depressão, associada a aspetos como a pressão temporal, a contínua monitorização do desempenho e a competição interpessoal. Por seu lado, Frenkel et al. (1998), concluíram que a satisfação extrínseca - modo como as pessoas se sentem em relação aos aspetos do trabalho que não estão associados às tarefas ou ao trabalho em si (Spector, 1997, citado por Hirschfeld, 2000) - pode depender da remuneração oferecida e das restantes condições laborais em troca das contribuições dos colaboradores. Além disso, associar a remuneração com o desempenho constitui um maior incentivo para haver mais esforço no desempenho da função (Frenkel et al., 1998). Distinguindo as partes da remuneração, verificou-se que o salário é importante em atrair os colaboradores para a organização e a componente variável do salário dada pelo desempenho é importante para reter os colaboradores e diminuir a taxa de *turnover*, tendo em conta que colaboradores bem pagos, competentes e satisfeitos com a remuneração, sentem-se confortáveis para encontrar outro emprego (Carragher, 2011). Por último, um estudo de Tuten e Neidermeyer (2004) revelou uma relação direta e positiva entre o *stress* e a satisfação no trabalho. Uma razão pela qual poderão ter encontrado essa relação, apontam os autores, seria a de que os colaboradores – em contexto de *contact center* – recebiam bónus associados ao desempenho. Portanto, os colaboradores estariam mais satisfeitos quando recebiam mais e isso acontecia devido ao elevado desempenho dos mesmos e deste modo, a relação entre stress e satisfação será imposta para atingir elevados níveis de desempenho e de nível salarial (Tuten e Neidermeyer, 2004).

Não havendo consenso acerca dos efeitos e consequências da componente variável do salário consoante o desempenho e tendo em conta que a utilização destas recompensas é habitual em contexto de *contact center*, esta dissertação tem como um dos objetivos analisar a

sua relação com o bem-estar no trabalho. Esta análise tem utilidade na medida em que os *contact center* são muitas vezes associados a contextos de trabalho stressantes, não promovendo o bem-estar dos colaboradores. Desta forma, torna-se relevante encontrar procedimentos e/ou práticas que promovam o *engagement* e diminuam o *burnout* – indicadores de bem-estar utilizados nesta dissertação - dos colaboradores.

## **2.2 Bem-estar (Burnout/Engagement)**

O *engagement* é definido como um estado mental afetivo-cognitivo, positivo e satisfatório que em termos temporais é um estado persistente e relativamente difundido, abrangendo o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Demerouti, Mostert & Bakker, 2010). O vigor caracteriza-se por um elevado nível de energia e resiliência mental no trabalho, e pela vontade em investir esforço e persistência mesmo quando se enfrentam dificuldades. A dedicação baseia-se no sentido de significância, inspiração, orgulho e desafio e a absorção é definida pela concentração e imersão total no próprio trabalho, acompanhadas da sensação de que o tempo passa rápido e da dificuldade em distanciar-se do trabalho. Em suma, colaboradores com *engagement* caracterizam-se por possuírem elevados níveis de energia e dedicação no seu dia-a-dia de trabalho (Demerouti et al., 2010).

O burnout consiste numa síndrome de três componentes: exaustão emocional, despersonalização e reduzida realização pessoal (Maslach, 1973, citado por Maslach, 1993; Maslach, 1993; Schaufeli et al., 2002). O primeiro compreende os sentimentos de sobrecarga emocional e consequente falta de recursos emocionais, pressupondo um estado anterior de elevada sobrecarga. A despersonalização é a resposta negativa, excessivamente distanciada e insensível a outras pessoas que surge a partir do modo de lidar com o *stress* emocional no trabalho. Este comportamento é realizado ao moderar a compaixão pelos clientes pelo distanciamento emocional, perspetivado como uma proteção contra a estimulação emocional intensa que interfere com o funcionamento regular no trabalho. O desequilíbrio composto por excessivo distanciamento e reduzida preocupação conduz os colaboradores a responder aos clientes de forma negativa, insensível e desumanizada. A reduzida realização pessoal é a ausência ou diminuição dos sentimentos de competência e conquista. O *burnout* surge principalmente em trabalhos cuja atividade central seja estabelecer relações interpessoais regularmente. Este tipo de trabalho é habitualmente definido como exigente e envolvente, sendo que a exaustão emocional é uma reação comum nos colaboradores (Maslach, 1993). Em

*contact centers*, o *burnout* é uma realidade devido tanto aos aspetos exteriores às tarefas (e.g., falta de recompensas), como a aspetos inerentes ao trabalho em si (e.g., utilização de *scripts* nas conversas com os clientes) e por isso, os colaboradores desenvolvem formas de se distanciarem dos clientes (Brotheridge e Grandey, 2002; Deery et al., 2002; Lewig e Dollard, 2003; Oh et al., 2017).

Ilustrando este aspeto com o modelo JD-R (*Job Demands-Resources*), cuja principal ideia é a de que qualquer ocupação laboral tem os seus fatores de risco associados ao *stress* no trabalho - exigências e recursos do trabalho (Bakker e Demerouti, 2007). As exigências são aspetos físicos, sociais, psicológicos e organizacionais do trabalho que necessitam de esforço físico e/ou psicológico contínuo, daí serem associados a custos físicos e/ou psicológicos (e.g., elevada carga de trabalho). Os recursos são aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que funcionam para atingir objetivos no trabalho, reduzir as exigências e os custos associados e estimular o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (e.g., autonomia) (Bakker e Demerouti, 2007). Os dois principais fatores relacionam-se com o *burnout* e o *engagement*. Em primeiro lugar, elevadas exigências no trabalho podem conduzir a um processo no qual os colaboradores não conseguem recuperar energia suficiente, sobrecarregando-os continuamente, conduzindo à exaustão e ao *burnout*. Em segundo lugar, a presença de recursos no trabalho atenua o efeito existente das exigências no *burnout*, devido ao facto de os recursos existirem para auxiliar os colaboradores a diminuírem as exigências impostas e os custos associados, bem como a alcançarem os seus objetivos. Por fim, a existência de recursos no trabalho tem o papel de motivar extrinsecamente os colaboradores na medida em que despertam vontade, nos colaboradores, de despenderem mais esforço nas tarefas e o papel de motivar intrinsecamente, na medida em que as pessoas satisfazem as suas necessidades de autonomia, relacionamento e competência. Assim, os recursos no trabalho provocam um estado de espírito positivo e satisfatório nos trabalhadores – *engagement* – seja através do alcance de objetivos ou da satisfação de necessidades (Schaufeli e Taris, 2014).

Tendo isto em consideração, pretende-se compreender se a atribuição de uma componente variável do salário de acordo com o desempenho (i.e., recurso extrínseco) cria estas relações com o *burnout* e o *engagement*.

**Hipótese 1: a componente variável do salário relaciona-se diretamente com o bem-estar no trabalho dos empregados de Contact Center.**

**1a: a componente variável do salário relaciona-se positiva e significativamente com o *engagement*.**

**1b: a componente variável do salário relaciona-se negativa e significativamente com o *burnout*.**

### **2.3 Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory*)**

A teoria da autodeterminação surgiu com o intuito de diferenciar o conceito de motivação em termos qualitativos, facilitando a predição de variáveis como o bem-estar ou a saúde psicológica (Deci e Ryan, 2008). Esta teoria baseia-se na principal distinção entre motivação autónoma e motivação controlada. A primeira inclui a motivação intrínseca e os tipos de motivação extrínseca nos quais os indivíduos se identificam com a atividade que realizam e integram o valor da mesma no seu sentido de identidade - *self*. A motivação autónoma caracteriza-se pela vontade ao realizar uma atividade, aprovada através do poder de escolha do indivíduo (Gagné e Deci, 2005; Deci e Ryan, 2008) e ocorre através de um processo a que se chama internalização - quando à atividade a realizar são associados valores, atitudes e regras que permitem à pessoa comportar-se através de regulações internas. A internalização engloba três processos diferentes: a introjeção, identificação e integração. Quando a identificação predomina, o comportamento não é totalmente autodeterminado, contudo configura-se alguma liberdade e motivação, pois o comportamento demonstrado corresponde aos objetivos e identidade pessoais (Ryan e Deci, 2000; Gagné e Deci, 2005; Gerhart e Fang, 2015). A integração consiste num sentido total de escolha por parte dos indivíduos, que experienciam o seu comportamento como autodeterminado, sendo parte integrante do *self*, previamente avaliado e considerado com os restantes valores e necessidades. Assim, a integração é o processo mais evoluído e autónomo da motivação extrínseca, não considerado motivação intrínseca porque apenas está presente o interesse nos benefícios adjacentes ao cumprimento de objetivos pessoais - valor instrumental. Já a motivação intrínseca permite a realização de uma ação pelo simples facto de nos sentirmos satisfeitos ao realizarmos algo por vontade própria (Deci, Koestner & Ryan, 1999) e sem esperar uma recompensa externa (Frey, Homberg & Osterloh, 2013). Próxima do extremo oposto, a motivação controlada é composta pela motivação externa e motivação introjetada. A regulação externa permite demonstrar comportamentos com origem em contingências externas, que conduzem a pessoa à recompensa ou à punição. A regulação da atividade presente na introjeção é parcialmente internalizada, não sendo totalmente aceite como parte da identidade e condicionada por fatores como a aprovação,

o evitar do sentimento de vergonha, a autoestima perçecionada e o envolvimento do ego. Consequentemente, com a motivação controlada os indivíduos são pressionados por fatores externos para pensar, sentir e agir de certa forma, sentindo a obrigação de se comprometerem com as ações (Gagné e Deci, 2005; Gerhart e Fang, 2015). Todos estes tipos de motivação constituem um espectro que está na base da teoria da autodeterminação, completado pela amotivação - falta de intenção e volição em realizar determinada acção (Deci e Ryan, 2008).

O efeito das recompensas baseadas no desempenho na motivação foi alvo de discussão ao longo dos anos e não reúne consenso entre autores. Gagné e Forest (2008, citados por Kuvaas et al., 2016), através do seu modelo, referem que quanto maior a componente variável do salário baseada no desempenho, em relação à componente fixa, maior será a motivação controlada e menor será a motivação autónoma, ocorrendo um efeito negativo na autonomia dos colaboradores. Esta diminuição da motivação intrínseca após a introdução de recompensas extrínsecas para tarefas inicialmente agradáveis foi designada de efeito prejudicial (*undermining effect*) (Cerasoli, Nicklin e Ford, 2014) e surge da administração das mesmas em função direta do desempenho, ou seja, não tendo todos um desempenho ótimo, cada um recebe uma quantia diferente. Não obtendo a recompensa máxima, surge a perçção de um *feedback* negativo (competência negativa), além do aspeto controlador (Deci et al., 1999). Este efeito prejudicial pode também ocorrer porque os indivíduos alteram o locus de causalidade de fatores internos (e.g., vontade própria) para fatores externos (e.g., dinheiro), desempenhando as atividades enquanto receberem e existirem incentivos externos, o que aponta para a conclusão de que os incentivos intrínsecos devem ter origem num conteúdo de trabalho satisfatório (Frey et al., 2013). Principalmente ao enquadrar as recompensas por meio da CET (*Cognitive Evaluation Theory*), estabeleceu-se o princípio de que a componente variável do salário através do desempenho não só prejudica a motivação intrínseca, como quando tem efeitos positivos na motivação extrínseca não é sustentável o suficiente para originar consequências positivas no bem-estar (Gerhart e Fang, 2015).

No entanto, outro aspeto a considerar é o significado e valor que os colaboradores atribuem às recompensas. O salário e as recompensas baseadas no desempenho podem desempenhar um papel importante na motivação de cada um, ao estabelecer relações com os objetivos que cada indivíduo define quanto à sua vida profissional e pessoal. Assim, algumas pessoas consideram o seu trabalho como um meio para melhorar competências, seguir interesses pessoais e contribuir significativamente para a sociedade - valores de trabalho intrínsecos -, outras consideram-no como um meio para alcançar sucesso financeiro ou atingir

um cargo de hierarquia elevada - valores de trabalho extrínsecos. Os valores extrínsecos estão associados a consequências negativas no trabalho (e.g., menor satisfação no trabalho e bem-estar, elevado stress e intenção de desistir do trabalho), porque a procura desses valores é associada à menor probabilidade de satisfação das necessidades básicas (Vansteenkiste et al., 2007). No entanto, as recompensas podem ter um valor informativo, transmitindo informação relativa ao bom desempenho (competências) e indicando que o colaborador deve manter esse mesmo desempenho. Isso satisfaz a necessidade básica de competência do indivíduo e melhora a motivação intrínseca. Pelo contrário, quando as recompensas são interpretadas como controladoras, os colaboradores sentem-se forçados a pensarem, sentirem e comportarem-se de certo modo, o que compromete a necessidade básica de autonomia e prejudica a motivação intrínseca (Deci et al., 2017). A forma como as recompensas, particularmente as recompensas extrínsecas contingentes ao desempenho, influenciam as interpretações dos indivíduos e a sua motivação intrínseca para desempenhar um papel positivo depende sempre se o valor informativo se sobrepõe ao valor controlador e ao seu efeito negativo (Gerhart e Fang, 2015). Por exemplo, as recompensas que o colaborador não espera receber não afetam a motivação intrínseca porque a recompensa não é experienciada como controladora, embora haja o perigo de se criar elevada expectativa se este tipo de recompensas é dado frequentemente (Deci et al., 1999).

Também se torna necessário ter em conta que tipo de tarefas são recompensadas, na medida em que tarefas complexas e interessantes e tarefas complexas, mas que requerem disciplina, estão associadas a maior motivação autónoma, o que não acontece quando as tarefas são mais rotineiras (Gagné e Deci, 2005). Ainda em relação às tarefas, deve-se ter em conta se incentivam o desempenho qualitativo ou quantitativo. O desempenho qualitativo tem uma associação positiva com a motivação intrínseca dado o carácter complexo da tarefa e porque esta requer maior competência para a realizar, o que por sua vez aumenta o investimento pessoal e diminui o controlo externo. Para o desempenho quantitativo, não é necessário tanto investimento cognitivo, capacidade crítica e, consequentemente, autonomia, pois as tarefas são realizadas através de comportamentos estruturados. Assim, a motivação autónoma não é um preditor da mesma magnitude para o desempenho quantitativo como para o qualitativo, embora também seja um forte preditor da realização destas tarefas (Cerasoli et al., 2014).

Os estudos empíricos não têm sido conclusivos acerca da relação que existe entre as recompensas extrínsecas e a motivação. Por exemplo, Kuvaas et al. (2016), através do seu estudo longitudinal, verificou que a componente variável do salário anual estava positivamente

associada à motivação controlada e negativamente associada à motivação autónoma e que por sua vez, estas duas associações estabeleciam relações indiretas com esforço no trabalho, sendo que a motivação controlada estabelecia uma relação positiva e a motivação autónoma uma relação negativa. Contudo, o aumento do esforço no trabalho, obtido através de um aumento da motivação controlada, é anulado devido à redução do esforço no trabalho através da redução da motivação autónoma. Os autores verificaram também que a componente variável do salário trimestral apenas estava positivamente associada à motivação controlada, por sua vez associada a um aumento do esforço no trabalho. No entanto, a relação estabelecida entre a motivação autónoma e o esforço no trabalho é mais forte do que a relação entre a motivação controlada e o esforço no trabalho. Por outro lado, Fang e Gerhart (2012) concluíram que o PFIP (*Pay For Individual Performance*) foi associado a uma maior autonomia e competência percecionadas que, por sua vez, estavam associadas a um elevado interesse intrínseco. Concluíram também que as orientações para a motivação intrínseca ou extrínseca (*Extrinsic/Intrinsic Orientation Motivation*) coexistem no tempo, não ocorrendo trocas. Os mesmos autores, na sua revisão de literatura, também reconhecem que a remuneração pode ser vantajosa na medida em que é útil para atingir certos objetivos pessoais no trabalho, sejam intrínsecos ou extrínsecos (aspecto que não é perceptível a todas as pessoas). No caso dos extrínsecos, como a estabilidade económica, permite a cada um ter maior liberdade quanto ao modo de organizar a vida além do trabalho, o que satisfaz a necessidade de autonomia (Gerhart e Fang, 2015).

Que seja do nosso conhecimento não existem estudos que tenham avaliado, em *contact center*, o efeito da atribuição de recompensas de acordo com o desempenho na motivação autónoma dos trabalhadores. No entanto, sabe-se que as perceções dos colaboradores quanto ao sistema de recompensas desempenham um papel essencial no sucesso do mesmo, e caso as recompensas sejam percecionadas como tendo um carácter informativo, isso aumentará a perceção de competência e consequentemente, a motivação autónoma. Por outro lado, tendo em conta que o contexto de *contact center* é associado a elevadas exigências, ou seja, que os colaboradores mantenham certos níveis de desempenho que ajudem a organização a alcançar certos níveis de produtividade, a introdução de recompensas contingentes ao desempenho constitui um incentivo para que os trabalhadores consigam superar, continuamente, os seus níveis de desempenho e consequentemente, o seu nível salarial. O estabelecimento de normas de desempenho permite à organização informar os funcionários acerca dos critérios de produtividade que necessitam de atingir para obter uma certa quantia de recompensa. Isto confere liberdade no sentido em que cada um pode definir o seu próprio ritmo de trabalho,



consoante as suas necessidades e intenções. Assim, podemos considerar que um sistema de recompensas ligado ao desempenho, promove a autonomia dos trabalhadores e, conseqüentemente a sua motivação autónoma. Ademais, mesmo com tarefas repetitivas e com um ritmo de trabalho intenso e rápido, características tão presentes em *contact center*, os colaboradores compreendem que um melhor desempenho no trabalho serve para obter, além do seu salário base, uma parte extra que lhes dá a liberdade e autonomia para atingir objetivos pessoais congruentes com o seu sistema de valores e crenças. Assim, cada colaborador pode atingir os seus objetivos pessoais, sejam intrínsecos – utilizar as recompensas para investir na melhoria das suas competências, contribuir para causas de solidariedade social ou ajudar familiares – ou extrínsecos – atingir sucesso financeiro, obter promoções e assim, atingir um posto de trabalho mais elevado na hierarquia. Todos estes fatores permitem a satisfação das necessidades básicas dos colaboradores – autonomia, competência e relacionamento – e assim, o aumento da motivação autónoma, dado que os colaboradores trabalham diariamente para atingir os seus objetivos pessoais. Deste modo, colocamos como hipótese:

**Hipótese 2: a componente variável do salário relaciona-se positiva e significativamente com a motivação autónoma dos empregados de Contact Center.**

Atualmente, existe pouca investigação acerca das relações entre a componente variável do salário, a motivação e o bem-estar. Parte dos estudos avalia apenas uma destas relações (e.g., entre a componente variável do salário e o bem-estar) e uma parte significativa aborda outras variáveis dependentes que não o bem-estar (e.g., desempenho).

Os ambientes de trabalho e métodos de gestão que têm por base o suporte à autonomia promovem a satisfação das necessidades psicológicas (competência, relacionamento e autonomia), a motivação intrínseca e a internalização da motivação extrínseca. Por sua vez, isto estabelece uma associação positiva com a persistência, desempenho eficiente, satisfação no trabalho, atitudes positivas no trabalho, *commitment* organizacional e bem-estar psicológico (Gagné e Deci, 2005). Desta forma, criar contextos laborais de suporte à autonomia é uma forma eficaz de originar consequências positivas no trabalho (Deci et al., 2017). A experiência de autonomia facilita a internalização, elemento essencial para a regulação integrada, sendo que as condições que facilitam a autonomia e a competência facilitam também o crescimento e desenvolvimento humano (Ryan e Deci, 2000), enquanto que a insatisfação e frustração das necessidades psicológicas conduzem a múltiplas consequências negativas no trabalho, como stress, sintomas somáticos, exaustão emocional, *turnover* e absentismo (Olafsen, Niemiec,

Halvari, Deci & Williams, 2016). O suporte à autonomia tem um efeito positivo na motivação autónoma dos colaboradores, provocando um efeito positivo na satisfação no trabalho. Assim, os programas de recompensas, ao serem implementados, devem ser justos e reconhecerem o desempenho eficiente sem incluírem competição entre colegas de trabalho ou exercerem pressão para alcançar objetivos e devem ser administrados num ambiente de autonomia (Gagné e Deci, 2005). Ao possuírem motivação autónoma, os colaboradores experienciam um sentido de escolha e aprovação das tarefas que realizam, não se sentindo controlados externamente por exigências ou obrigações. Além disso, a satisfação das três necessidades básicas cria um estado motivacional sustentável. Assim, a motivação autónoma está relacionada positivamente com o *engagement* (Stone, Deci & Ryan, 2009). Por outro lado, o estudo de Fernet, Guay e Senécal (2004), demonstrou que a motivação autónoma estabelece uma relação negativa com o *burnout*, no sentido em que o trabalho exigente dos colaboradores é colmatado pelo controlo que estes têm do seu trabalho, o que reduz a exaustão emocional, a despersonalização e estimula os sentimentos de realização pessoal.

Considerando que a motivação autónoma tem também uma relação positiva com *engagement* e uma relação negativa com o *burnout*, ponderamos a possibilidade deste tipo de motivação funcionar como um mecanismo explicativo da relação entre a componente variável do salário e o bem-estar.

**Hipótese 3: a relação entre a componente variável do salário e o bem-estar é mediada pela motivação.**

**3a: a relação entre a componente variável do salário e o *engagement* é mediada pela motivação autónoma.**

**3b: a relação entre a componente variável do salário e o *burnout* é mediada pela motivação autónoma.**

### **3. Método**

#### **3.1 Amostra**

A amostra é composta por dois mil e noventa e quatro colaboradores de *contact centres* portugueses (n=2094). As idades dos trabalhadores variam entre 18 e 61 anos, sendo que grande parte se situa na faixa etária dos 21-30 anos (52,4%) e dos 31-40 anos (33,7%). Em termos de género, 59,6% de amostra é composta por elementos do sexo feminino. Quanto às habilitações, quase metade da amostra (47,1%) possui o 12º ano de escolaridade e quanto ao estado civil, a maioria (68,6%) é solteira. Uma parte significativa da amostra encontrava-se desempregada

antes de trabalhar no *contact center* (37,4%) e 36,8% trabalham em regime *full-time* diurno. Um pouco mais de um terço dos colaboradores trabalha na empresa há um período compreendido entre um e cinco anos (38,4%). A amostra é constituída por trabalhadores temporários (73,3%) e permanentes (26,7%). Por fim, quanto à componente variável do salário, verifica-se que 31,4% dos participantes recebem entre 0 e 100 euros, 10,9% recebem entre 101 e 200 euros, 7,9% recebem entre 201 e 300 euros e quase metade da amostra (49,8%) recebem mais de 300 euros.

### **3.2 Procedimento**

O presente estudo foi realizado através de um pedido de uma grande empresa de *contact center*, no sentido de ser realizado o diagnóstico de riscos psicossociais. Nesta dissertação foram usadas apenas algumas das dimensões avaliadas, ou seja, componente variável do salário, *engagement*, *burnout* e motivação. A Direção de Recursos Humanos da empresa divulgou o estudo e o respetivo *link* de acesso ao questionário para todos os colaboradores da empresa. O questionário foi publicado na plataforma *Survey Monkey* e durante vinte dias os colaboradores tinham a possibilidade de aceder ao mesmo. Foi dada a garantia de que as respostas de todos os participantes eram mantidas no anonimato.

### **3.3 Medidas**

#### **Motivação**

Esta variável foi medida através de uma versão traduzida para português da Escala de Motivação do Trabalho (*Motivation at Work Scale – MAWS* de Gagné et al., 2010). Este instrumento é constituído por 16 itens e cada item é avaliado numa escala de sete pontos que variam de 1 (“Não de todo”) a 7 (“Totalmente”). Cada um dos quatro tipos de motivação está presente em 4 itens e esses tipos de motivação estão presentes nos trabalhos de Ryan e Deci (2000) - a motivação intrínseca (e.g. “Porque eu escolhi trabalhar num *contact center*.”), motivação identificada (e.g. “Escolhi trabalhar aqui porque vai permitir-me conseguir um emprego numa das empresas clientes.”), motivação introjetada (e.g. “Para fugir ao desemprego.”) e motivação externa (e.g. “Porque me permite sobreviver.”). Neste estudo os diferentes tipos de motivação foram agrupados em dois fatores, a Motivação Autónoma (composta pela motivação intrínseca e motivação identificada) e a Motivação Controlada (composta pela motivação introjetada e motivação externa), cada um com oito itens. Estas escalas apresentaram um índice de consistência interna de  $\alpha=0.896$  na Motivação Autónoma e de  $\alpha=0.821$  na Motivação Controlada.

### ***Burnout***

A exaustão emocional e o cinismo (componentes do *burnout*), foram medidos através de uma adaptação para português do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). A escala da Exaustão Emocional é composta por cinco itens (e.g., “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.”), tendo um alfa de *Cronbach* de 0.911. A escala do Cinismo é também constituída por cinco itens (e.g., “Quando estou a trabalhar não gosto que me incomodem com outras coisas.”), apresentando um alfa de *Cronbach* de 0.824. As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de 1 (“Nunca”) a 7 (“Todos os dias”).

### ***Engagement***

Esta variável foi medida através de uma versão traduzida para português da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Esta escala é composta por nove itens (e.g., “Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.”) e apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.944. Cada item era avaliado numa escala *Likert* que variava entre 1 (“Nunca”) e 7 (“Todos os dias”).

### **Componente variável do salário**

A componente variável do salário foi medida através de um único item, sendo que a cada colaborador foi apresentada a seguinte questão “A parte variável do seu salário, encontra-se entre:”. A seguir eram apresentadas 4 opções de resposta – 1 = 0 a 100 euros, 2 = 101 a 200 euros, 3 = 201 a 300 euros e 4 = mais de 300 euros.

## **3.4 Métodos de Análise de Dados**

Para realizar a análise estatística dos dados, foi utilizado o programa IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 25.0 software). O SPSS foi utilizado para elaborar a caracterização da amostra e calcular os valores médios, coeficientes de *Pearson* e coeficientes de consistência interna (alphas de *Cronbach*) para as variáveis consideradas. Foi também utilizado o SPSS AMOS 25.0 para fazer uma análise fatorial confirmatória (AFC), para testar o modelo de medida criado com as variáveis latentes - *Burnout*, *Engagement*, *Motivação Autónoma* e *Motivação Controlada* - e comparar com o Modelo de um só fator, com uma variável latente. Ao realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a metodologia de análise dos Modelos de Equações Estruturais (SEM), começando por testar o Modelo dos Efeitos Diretos. Posteriormente, apenas quando o efeito se verificou significativo, estabelecendo condições para a mediação, testou-se o Modelo Mediado.

De forma a testar as hipóteses, criaram-se e analisaram-se dois SEM, ou seja, o Modelo de Mediação Total ou Efeitos Indiretos e o Modelo de Mediação Parcial.

#### 4. Resultados

Em relação ao modelo teórico, os índices indicam um bom ajustamento do mesmo:  $\chi^2(545)=4105.22$ ,  $p<.01$ , SRMR=.07, RMSEA=.06, CFI=.93, TLI=.92, IFI=0.93. Pelo contrário, o modelo de um só fator não apresenta bons índices de ajustamento:  $\chi^2(553)=19852.72$ ,  $p<.01$ , SRMR=.13, RMSEA=.13, CFI=.62, TLI=.59, IFI=.62. Tendo isso em consideração, verifica-se que o modelo mais ajustado é o teórico:  $\Delta\chi^2(8)=15747.50$ ,  $p<.01$ .

Em termos de médias obtidas e tendo em consideração que todas as variáveis foram medidas com escalas Likert de 7 pontos, excetuando a componente variável do salário (escala de 4 pontos), verifica-se que os colaboradores de *contact center* demonstram um nível baixo de motivação autónoma, visto que o valor se situa abaixo do valor médio da escala ( $M=2.98$ ;  $DP=1.33$ ). Pelo contrário, demonstram um elevado nível de motivação controlada, com uma média 5.39 ( $DP=1.17$ ). Quanto ao *burnout*, os participantes apresentaram uma média relativamente elevada de cinismo ( $M=2.85$ ;  $DP=1.52$ ) e de exaustão emocional ( $M=3.87$ ;  $DP=1.65$ ). Contudo, apresentam também uma média relativamente elevada de *engagement* ( $M=4.20$ ;  $DP=1.62$ ).

Relativamente às correlações (Tabela 1), verifica-se que a componente variável do salário estabelece uma correlação positiva e significativa com o *engagement* ( $r=.07$ ;  $p<.01$ ), com a exaustão emocional ( $r=.05$ ;  $p<.05$ ) e com a motivação autónoma ( $r=.11$ ;  $p<.01$ ). Por sua vez, a motivação autónoma apresenta uma correlação positiva e significativa com a motivação controlada ( $r=.06$ ;  $p<.05$ ) e com o *engagement* ( $r=.56$ ;  $p<.01$ ). Por outro lado, apresenta correlações negativas e significativas com o cinismo ( $r=-.33$ ;  $p<.01$ ) e com a exaustão emocional ( $r=-.36$ ;  $p<.01$ ). A motivação controlada apresenta uma correlação significativa e negativa com o cinismo ( $r=-.06$ ;  $p<.01$ ) e uma correlação positiva e significativa com o *engagement* ( $r=.07$ ;  $p<.01$ ).

**Tabela 1**

*Médias, Desvio Padrão (DP) e Correlações das variáveis em estudo (N=2094).*

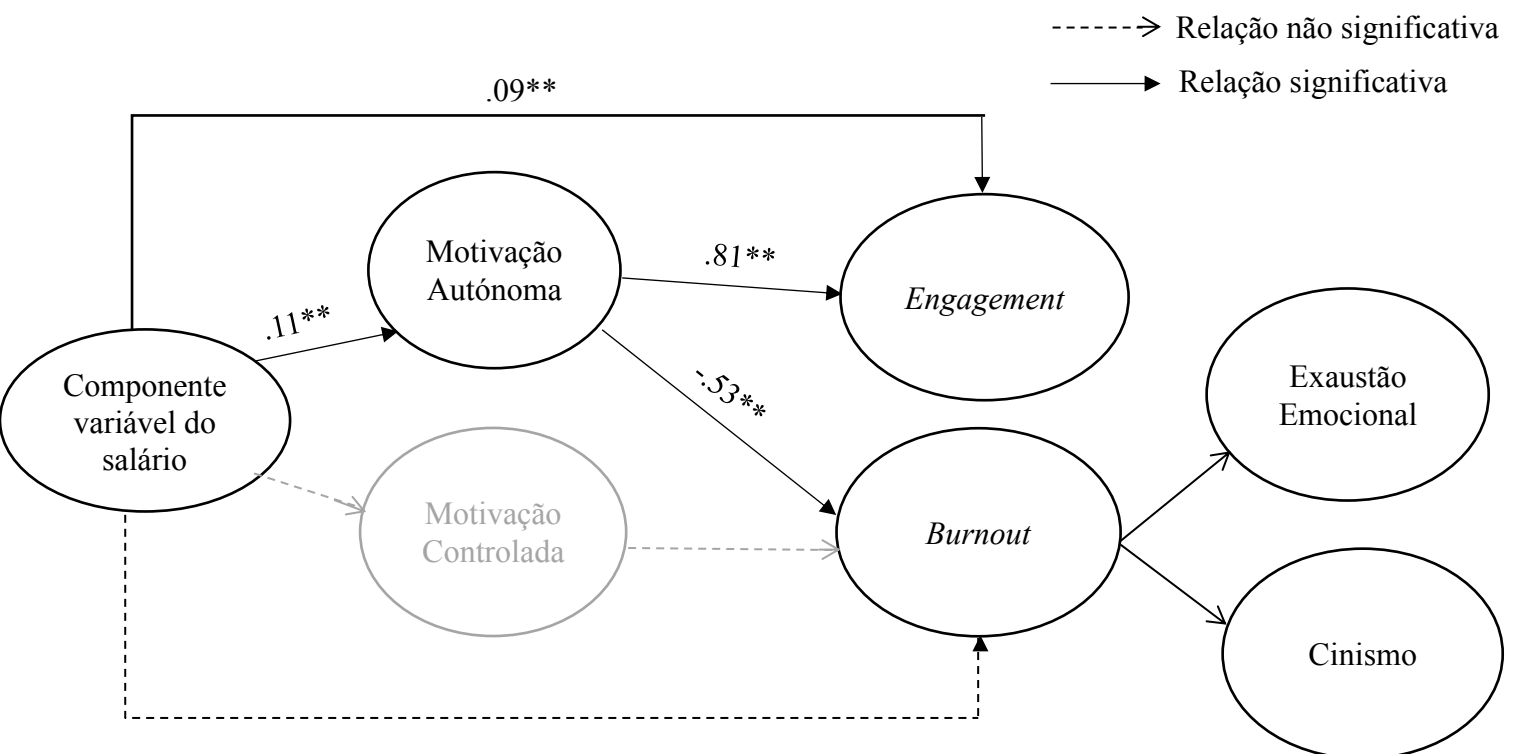
	Média	DP	R					
			1	2	3	4	5	6
1. Motivação autônoma	2.98	1.33						
2. Motivação controlada	5.39	1.17	.06*					
3. Cinismo	2.85	1.52	-.33**	-.06**				
4. Exaustão	3.87	1.65	-.36**	.01	.67**			
5. <i>Engagement</i>	4.20	1.62	.56**	.07**	-.49**	-.48**		
6. Componente variável do salário	2.77	1.34	.11**	.03	-.02	.05*	.07**	

Nota: \*\*:  $p < .01$ ; \*:  $p < .05$

Com o objetivo de testar as hipóteses presentes nesta dissertação, foi utilizado o Modelo de Equações Estruturais. Em primeiro lugar, foi testado o Modelo dos Efeitos Diretos, no qual a variável independente (i.e., componente variável do salário) está ligada às variáveis dependentes (i.e., *burnout* e *engagement*). Contudo, o modelo não demonstrou um ajustamento aos dados aceitável:  $\chi^2(584)=6107.84$ ,  $p < .01$ , RMSEA=.07, CFI=.89, TLI=.88, IFI=.89, demonstrando a necessidade de adicionar os mediadores para explicar a relação entre estas variáveis. Por outro lado, a componente variável do salário apenas estabeleceu uma relação direta, significativa e positiva com o *engagement* ( $\beta=.092$ ,  $p < 0.01$ ), não estabelecendo uma relação significativa com o *burnout*. Posteriormente, foram analisados dois modelos – Mediação Total ou Efeitos Indiretos e Mediação Parcial. O modelo de Mediação Total apresentou um bom ajustamento aos dados:  $\chi^2(580)=4729.31$ ,  $p < .01$ , SRMR=.09, RMSEA=.06, CFI=.92, TLI=.91, IFI=.92. A análise ao modelo de Mediação Parcial também demonstrou um bom ajustamento aos dados:  $\chi^2(578)=4718.54$ ,  $p < .01$ , SRMR=.09, RMSEA=.06, CFI=.92, TLI=.91, IFI=.92. A diferença entre os dois modelos reside na presença de uma ligação direta entre a componente variável do salário e o bem-estar (i.e., *engagement* e *burnout*) no modelo de Mediação Parcial. Assim, ao comparar os dois modelos, verifica-se que a diferença é significativa ( $\Delta \chi^2(2)=10.77$ ,  $p < .01$ ), beneficiando o

modelo de Mediação Parcial. Deste modo, será considerado como modelo final para esta dissertação (Figura 1).

A relação entre a componente variável do salário e o *engagement* é significativa ( $\beta=.09$ ,  $p<.01$ ; cf. modelo dos efeitos diretos), o que suporta a hipótese 1a. No entanto, a relação entre a componente variável do salário e o *burnout* não é significativa (cf. modelo dos efeitos diretos) refutando a hipótese 1b. Além disso, a componente variável do salário estabeleceu uma relação positiva e significativa com a motivação autónoma ( $\beta=.11$ ,  $p<.01$ ), suportando a hipótese 2 da presente dissertação. Por fim, a motivação autónoma estabeleceu uma relação positiva e significativa com o *engagement* ( $\beta=.81$ ,  $p<.01$ ) e uma relação negativa e significativa com o *burnout* ( $\beta=-.53$ ,  $p<.01$ ). Deste modo, podemos dizer que a motivação autónoma medeia a relação entre a componente variável do salário e o *engagement*, suportando a hipótese 3a. No entanto e ao contrário do estabelecido pela hipótese 3b, constatamos que a motivação autónoma não tem um efeito mediador, mas estabelece um efeito indireto entre a componente variável do salário e o *burnout*.



**Figura 1:** Representação do Modelo de Mediação Parcial. Nota: \*\*:  $p<.01$ .

## 5. Discussão dos resultados

Os resultados da presente dissertação demonstraram uma relação positiva e significativa entre a componente variável do salário e o *engagement*. Por outro lado, a relação entre a componente variável do salário e o *burnout* não se demonstrou significativa. Contudo, a componente variável do salário estabeleceu uma relação positiva e significativa com a motivação autónoma. Verificou-se também que a motivação autónoma medeia a relação entre a componente variável do salário e o *engagement* e que estabelece um efeito indireto entre a componente variável do salário e o *burnout*.

Começando pela hipótese 1a, os resultados foram ao encontro do previsto, sendo que a componente variável do salário apresentou uma relação positiva com o *engagement*. Isto indica que os colaboradores possuem níveis elevados de energia, investindo esforço e dedicação no trabalho e ultrapassando os desafios e dificuldades que encontram na presença de um incentivo que provoca esses comportamentos. Este resultado vai ao encontro de certos mecanismos que entram em ação após a introdução dos incentivos, como o aumento da perceção quanto à importância dos objetivos a alcançar e o aumento do *commitment* com os mesmos (Durant et al., 2006). Portanto, o desempenho no trabalho serve para obter um benefício da organização, ou seja, a componente variável do salário. O facto de os colaboradores atingirem uma certa quantia variável do salário significa que provavelmente conseguem manter um bom nível de desempenho, através de um maior foco no trabalho. Este resultado suporta também as ideias associadas ao modelo JD-R de que a presença de recursos no trabalho aumenta a probabilidade de criar um estado de espírito positivo e de satisfação se considerarmos que os colaboradores atingem os seus objetivos (Schaufeli e Taris, 2014).

A hipótese 1b não foi suportada pelos resultados, dado que o *burnout* não foi significativamente alterado na presença da componente variável do salário. Assim, este recurso em específico não atenua o efeito que as exigências provocam no *burnout*, ao contrário do que foi apontado por Schaufeli e Taris (2014). Este resultado pode prender-se com o facto do *burnout* surgir, em particular, em trabalhos que exigem estabelecer relações interpessoais frequentemente (i.e., *contact center*). Associado a esta ideia, percebe-se o porquê do *burnout* surgir devido a aspetos ligados à execução do trabalho, como a utilização de *scripts*, que limita a relação do colaborador com o cliente ou como a elevada monitorização do trabalho, fazendo com que o colaborador atinja os objetivos definidos através de um meio externo, sentindo-se sob constante pressão, efeitos que podem acabar por prejudicar as relações com os clientes. Deste modo, conclui-se que instituir uma componente variável do salário através de objetivos



talvez não seja suficiente para diminuir os níveis de *burnout* nos *contact center*. Possivelmente torna-se necessário fornecer recursos que permitem alterar o modo como são estabelecidas as relações interpessoais, criando a possibilidade de fornecer mais controlo sobre o trabalho realizado (e.g., redução da utilização de guiões nas conversas) e diminuir a intensidade com que a monitorização é realizada, diminuindo também a pressão sobre os colaboradores.

A segunda hipótese da presente dissertação foi suportada pelos resultados obtidos, no sentido em que a componente variável do salário tem uma relação positiva e significativa com a motivação autónoma. Portanto, o suporte a esta hipótese permite refutar as ideias de que a introdução da componente variável do salário diminui os níveis de motivação autónoma (Gagné e Forest, 2008, citados por Kuvaas et al., 2016), além do efeito prejudicial na motivação intrínseca (Cerasoli et al., 2014). Associado a estas ideias, está o pressuposto de que a não obtenção da recompensa máxima permite que o colaborador tenha a perceção de *feedback* negativo. Portanto, não possui o nível de competência necessário para obter o máximo nível de recompensa e tem a perceção de que as recompensas servem o propósito de controlar o próprio trabalho (Deci et al., 1999). Este resultado permite-nos verificar que a componente variável do salário pode transmitir informação positiva quanto ao desempenho dos colaboradores, aumentando a probabilidade de satisfazer a necessidade de competência dos mesmos. Logo, viabiliza a sobreposição do valor informativo ao valor controlador das recompensas, o que aumenta a motivação autónoma, segundo Gerhart e Fang (2015). Este resultado pode também estar relacionado com os interesses, valores e orientações que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos. Apesar dos valores extrínsecos terem sido associados a consequências negativas (Vansteenkiste et al., 2007), este resultado vai encontro das ideias de Gerhart e Fang (2015), dado que a remuneração é útil para atingir objetivos intrínsecos ou extrínsecos, que podem não ser distintos, perçetivamente, pelos colaboradores. Desta forma, podemos considerar que a obtenção de uma componente variável do salário pode servir para o colaborador investir esse valor monetário no desenvolvimento das suas competências (valor intrínseco), o que viabiliza um melhor desempenho no trabalho. Em alternativa, pode também servir para alcançar melhor estabilidade económica (valor extrínseco), permitindo gerir melhor a sua vida pessoal. Independentemente da natureza dos objetivos dos trabalhadores, o facto de receberem um extra além do salário base pode fazer com que a necessidade básica de autonomia seja satisfeita. Por último, este resultado permite concluir que os colaboradores internalizaram nos seus sistemas de valores e crenças que ao haver um esforço para atingir um melhor desempenho, apesar das elevadas exigências que

caracterizam o trabalho em *contact center*, irá resultar numa elevada componente variável do salário. Assim, é concedida a possibilidade de haver maior autonomia para gerirem melhor trabalho e vida pessoal, ao atingirem os seus objetivos e inevitavelmente, ocorrer um aumento dos níveis de motivação autónoma.

Os resultados também suportaram a hipótese 3a, confirmando que a motivação autónoma constitui um mecanismo explicativo na relação entre a componente variável do salário e o *engagement*. Portanto, a presença de motivação autónoma nos colaboradores conduz a sentimentos associados ao *engagement*, provavelmente através da satisfação das necessidades psicológicas de autonomia e competência. Neste caso, podemos considerar que quando os colaboradores recebem uma recompensa pelos objetivos que cumprem, há uma maior probabilidade de aumentar a perceção de competência – porque têm um desempenho eficiente – e a perceção de autonomia – porque não é obrigatório receber o máximo de recompensa possível, podendo assim gerir melhor o ritmo e a intensidade do trabalho. Portanto os colaboradores investem mais esforço, persistência, dedicação e concentração nas tarefas a realizar, elevando os níveis de *engagement*. Além disso, a motivação autónoma e a satisfação das necessidades básicas também estão relacionadas com outras consequências positivas como a felicidade, a produtividade e até a criatividade (Stone, Deci & Ryan, 2009).

A hipótese 3b não foi suportada pelos resultados porque apenas existe um efeito indireto da motivação autónoma entre a componente variável do salário e o *burnout*. Assim, conclui-se que a motivação autónoma é um fator crucial para a diminuição do *burnout* nos colaboradores, indo ao encontro dos resultados de alguns estudos (Fernet et al., 2004; Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012; Lopes e Chambel, 2013), bem como ao modelo JD-R e às suas relações com o bem-estar (Schaufeli e Taris, 2014). Neste caso específico, a presença da componente variável do salário motiva intrinsecamente os trabalhadores, porque possivelmente são satisfeitas as necessidades de autonomia e competência, ou seja, os colaboradores sentem que possuem capacidade para realizar o trabalho, e que existe controlo sobre o mesmo. Estes recursos sobrepõem-se às exigências impostas, o que acaba por diminuir os níveis de *burnout* dos colaboradores.

Relativamente às limitações deste estudo, em primeiro lugar podemos identificar o facto de que a amostra, sendo constituída por colaboradores portugueses em contexto de *contact center*, não é representativa de outras culturas ou outros sectores de atividade, o que não permite generalizações. Uma possibilidade para investigações futuras seria averiguar se os mesmos

resultados se mantêm em diferentes contextos. Em segundo lugar, os instrumentos de medida utilizadas para avaliar as variáveis baseiam-se em questões de autoavaliação, estando os resultados sujeitos ao fenómeno da desejabilidade social. Em terceiro lugar, este estudo foi realizado em apenas um momento, não permitindo inferir relações causais entre as variáveis – apenas permite inferir se as relações são positivas ou negativas. Assim, seria também interessante realizar estudos longitudinais que permitissem verificar as relações causais existentes. Em último lugar, neste estudo não foram utilizadas variáveis de controlo na análise estatística, o que significa que os resultados obtidos podem ser, de certa forma, explicados por variáveis que não foram controladas (e.g., *tenure* ou tipo de contrato). Assim, em estudos futuros poderá ser pertinente incluir algumas variáveis de controlo nas análises estatísticas. Quanto a outras investigações a realizar futuramente, sugerimos que sejam estudadas as diferenças quanto à motivação e ao bem-estar dos colaboradores que recebem diferentes quantias da componente variável do salário, bem como as diferenças existentes consoante os parâmetros definidos para se fornecer a recompensa (isto é, incentivos baseados nos resultados individuais, de equipa ou da organização) ou consoante a natureza das recompensas, ou seja, intrínsecas ou extrínsecas.

Passando às implicações práticas deste estudo e verificando-se que a componente variável do salário constitui um recurso crucial para o aumento da motivação autónoma, do *engagement* e de certa forma, para a diminuição do *burnout*, os *contact center* que tendencialmente enfatizam e priorizam o alcance de objetivos para o sucesso da mesma devem beneficiar com a implementação de um sistema de recompensas contingente ao desempenho. Com isto, os colaboradores sentem que não só ajudam a empresa a atingir os seus objetivos como sabem que recebem algo em troca. Este tipo de práticas ganha particular importância quando os *contact center* são considerados locais de trabalho onde existem baixos níveis de bem-estar, baixos níveis salariais (Ro e Lee, 2017), falta de recompensas (Oh, Park & Bo, 2017), elevada pressão para atingir objetivos (Lewig e Dollard, 2003) e nos quais a justiça percecionada quanto à política salarial e de recompensas surge como um fator que pode aumentar os níveis de bem-estar dos trabalhadores (Holman, 2002). Contudo, para uma boa implementação da componente variável do salário, a informação proveniente dos instrumentos de monitorização do trabalho deve ser analisada e utilizada de forma objetiva, não estando sujeita a outros juízos de valor e enviesamentos. Ademais, cada colaborador deve ser informado do porquê de ter recebido determinado nível de recompensa e deve ser aconselhado acerca do que pode melhorar no futuro. Finalmente, as práticas mencionadas devem beneficiar os

colaboradores da mesma forma, reconhecendo um bom desempenho e deve ser evitada a pressão excessiva para atingir objetivos. Além disso, devem ser aliadas a um ambiente de autonomia na organização, ou seja, os gestores devem conceder liberdade aos colaboradores, de modo a definirem o próprio ritmo de trabalho e o modo de execução das tarefas.

A presente dissertação, ao demonstrar que a componente variável do salário é um benefício importante para os colaboradores, constitui um incentivo para os *contact center* apostarem em melhores práticas, políticas e procedimentos salariais e de recompensas. Em particular, as recompensas extrínsecas, criam uma maior possibilidade de aumentar a percepção de autonomia e competência nos trabalhadores, permitindo-lhes também ter maior liberdade para gerirem a sua vida profissional e até certo ponto, a sua vida pessoal. Assim, a implementação e manutenção deste tipo de práticas acarreta uma considerável probabilidade de melhorar a motivação autónoma, o *engagement* e diminuir o *burnout* nos *contact center*.

## 6. Referências Bibliográficas

- Aiello, J. R. & Kolb, K. J. (1995). Electronic performance monitoring and social context: Impact on productivity and stress. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 339-353.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Batt, R. & Applebaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *Journal of Industrial Relations*, 33(3), 353-378.
- Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, B. H. J. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied psychology: An international review*, 61(1), 30-55.
- Bordoli, S. K. (2004). Agent Recruitment Planning in Knowledge-Intensive Call Centers. *Journal of Service Research*, 6(4), 309-323.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.

- Carraher, S. M. (2011). Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 6(1), 25-52.
- Castanheira, F. & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford., M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39(4), 471-496.
- Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
- Durant, R. F., Kramer, R., Perry, J. L., Mesch, D. & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Fang, M. & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.
- Fernet, C., Guay, F. & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56.

- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.
- Frey, B. S., Homberg, F. & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489-521.
- Gilbreath, B. & Harris, M. M. (2002). Performance-Based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison?. *The Behavior Analyst Today*, 3(3), 311-322.
- Hamukwaya, S. I. & Yazdanifard, R. (2014). How a proper performance related reward system can contribute to work performance excellence. *Open Journal of Business and Management*, 2, 189-194.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Holman, D. (2002). Employee well being in call centers. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35-50.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680.

- Lewig, K. A. & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Lopes, S. & Chambel, M. J. (2013). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the self-determination theory. *Social Indicators Research*, 116(1), 137-152.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p.19-32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Oh, H., Park, H. & Boo, S. (2017). Mental health status and its predictors among call center employees: A cross-sectional study. *Nursing and Health Sciences*.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. & Williams, G. C. (2016). On the dark side of work: a longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285.
- Ro, H. & Lee, J. E. (2017). Call center employees' intent to quit: Examination of job engagement and role clarity. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, DOI: 10.1080/1528008X.2017.1292163.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sajuyigbe, A. S., Olaoye, B. O. & Adeyemi, M. A. (2013). Impact of reward on employees performance in a selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo state, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 27-32.
- Sawyer, O. O., Srinivas, S. & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Service Marketing*, 23(5), 301-317.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (p.43-68). Netherlands: Springer.
- Shirom, A., Westman, M. & Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52(8), 1077-1097.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- Tuten T. L. & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26-34.
- van der Westhuizen, S. & Bezuidenhout, L. (2017). Work-related wellbeing in a call centre environment: The moderating role of age and tenure. *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 216-220.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B, De Witte, H. & den Broeck, A. V. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.